



CENTRO UNIVERSITÁRIO DE BRASÍLIA – UniCEUB  
FACULDADE DE TECNOLOGIA E CIÊNCIAS SOCIAIS  
APLICADAS – FATECS  
CURSO PROPAGANDA E MARKETING  
DISCIPLINA: MONOGRAFIA

**A EXTENSÃO DE MARCA E LINHA COMO ESTRATÉGIAS DE  
DIFERENCIAÇÃO PARA MANTER E EXPANDIR A FATIA DE MERCADO DE  
UMA ORGANIZAÇÃO**

VITOR JULIÃO BONFÁ

Brasília, novembro de 2010

# **EXTENSÃO DE MARCA E LINHA COMO ESTRATÉGIA DE DIFERENCIAÇÃO PARA MANTER E EXPANDIR A FATIA DE MERCADO DE UMA ORGANIZAÇÃO.**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Comunicação Social, habilitação em Propaganda e Marketing, do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Orientadora: Professora Msc. Regina Célia Xavier dos Santos.

Brasília/DF, novembro de 2010.

VITOR JULIÃO BONFÁ

**A EXTENSÃO DE MARCA E LINHA COMO ESTRATÉGIA DE  
DIFERENCIAÇÃO PARA MANTER E EXPANDIR A FATIA DE MERCADO DE  
UMA ORGANIZAÇÃO.**

Monografia apresentada como um dos  
requisitos para conclusão do curso de  
Comunicação Social, habilitação em  
Propaganda e Marketing, do UniCEUB –  
Centro Universitário de Brasília.  
Orientadora: Professora Msc. Regina Célia  
Xavier dos Santos.

**BANCA EXAMINADORA**

---

**Prof(a). Msc. Regina Célia Xavier dos Santos**  
**Orientadora**

---

**Prof(a). Ursula Diesel**  
**Examinador**

---

**Prof(a). Andrea Zinato**  
**Examinador**

**Brasília, novembro de 2010.**

## RESUMO

A extensão de marca é uma estratégia que vem sendo adotada por organizações ao longo dos anos. Com este trabalho, pretende-se encontrar condições favoráveis e desfavoráveis para o desenvolvimento da estratégia de extensão de marca e linha. O trabalho foi realizado através da pesquisa bibliográfica e documental, com a análise dos conceitos de Marca e *Branding*, da pesquisa bibliográfica e análise do conceito de Extensão de Marca e extensão de Linha, assim como da análise de *cases* relacionados ao tema de extensão de marca. A partir da análise, foi possível constatar que a estratégia de extensão de marca traz benefícios, como a melhor aceitação do público ao associar o novo produto ou serviço à marca já reconhecida no mercado. O custo da criação e da introdução da marca no mercado também é reduzido, visto que a extensão leva todas as características da marca mãe. Cabe ressaltar que são necessários alguns cuidados para que a empresa não acabe lançando um produto ou serviço que prejudique a imagem da marca como um todo. O principal cuidado que se deve tomar é com o enfraquecimento do posicionamento inicial da marca, ou da linha de produtos. As extensões trazem benefícios e malefícios. Desta maneira, a questão torna-se como explorar de maneira efetiva os benefícios trazidos, reduzindo os fatores de risco. Conclui-se que quanto mais sólida for a imagem da marca no mercado, melhor será o suporte às novas linhas.

**Palavras chaves:** marca, extensão de marca, extensão de linha, *branding*.

## **AGRADECIMENTO**

Gostaria de agradecer primeiramente minha família, que sempre me apoiou ao longo da minha vida acadêmica. Agradeço também meus amigos que de alguma forma me incentivaram, me motivando sempre. Quero agradecer a todos os professores que me deram suporte, e me condicionaram a fazer este trabalho.

## SUMÁRIO

<b>1.</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>7</b>
1.1	Problema	7
1.2	Justificativa	7
1.3	Objetivo geral	8
1.4	Objetivos específicos	8
1.5	Metodologia	8
<b>2.</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>9</b>
2.1	O que é uma marca?	9
2.2	Posicionamento	10
2.3	<i>Branding</i>	11
2.4	Extensão de marca	12
2.5	Extensão de linha	13
2.6	Problemática: Extensão de marca e linha	14
<b>3.</b>	<b>EFEITOS POSITIVOS E NEGATIVOS</b>	<b>16</b>
3.1	Efeitos positivos	16
3.2	Efeitos Negativos	16
<b>4.</b>	<b>FATORES ESSENCIAIS PARA O SUCESSO DAS EXTENSÕES</b>	<b>18</b>
<b>5.</b>	<b>METODOLOGIA</b>	<b>19</b>
<b>6.</b>	<b>ANÁLISE DE CASES</b>	<b>20</b>
6.1	Coca-Cola – <i>New Coke</i>	20
6.2	União	23
6.3	Faber Castell	26
<b>7.</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>30</b>
<b>8.</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS REFERÊNCIAS</b>	<b>31 32</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

A extensão de marca é uma estratégia que vem sendo adotada por organizações ao longo dos anos. Ocorre quando uma marca passa a assinar produtos em diferentes categorias. Existe também, a estratégia de extensão de linha, que acontece quando uma marca assina diferentes produtos de uma mesma categoria.

As estratégias de extensão de marca e linha são vistas por vários autores sob ângulos diferentes, e na maioria das vezes, há conflito para estabelecer se vale a pena ou não a utilização de tais estratégias. Existem na história *cases* de empresas que se promoveram no mercado através do uso das estratégias de extensão de marca e linha, assim como também existem *cases* em que a implementação destas estratégias foi causa de enfraquecimento da marca.

### **1.1 Problema**

Como se aproveitar os benefícios trazidos pelas extensões sem causar danos à marca como um todo?

### **1.2 Justificativa**

A estratégia de extensão é crescente no mercado mundial. "Estima-se que metade dos produtos introduzidos nos supermercados anualmente sejam, derivados desta estratégia" (TAVARES, 2006, P. 318). Existe hoje, uma polêmica clara em relação a adoção de estratégias que envolvem a imagem da marca, pois "um estudo realizado pela Association of National Advertising (ANA) revelou que 27% das extensões fracassavam." (TAVARES, 2006, P. 318-319)

Toda marca que está buscando a ampliação de seu valor de marca, ou seu valor no mercado através de alguma dessas estratégias de extensão corre o risco de ficar entre os 27% que fracassam, se não se empenhar no lançamento de tal estratégia.

Com este trabalho, pretende-se encontrar condições favoráveis e desfavoráveis para o desenvolvimento da estratégia de extensão de marca e linha.

### 1.3 Objetivo Geral

Entender as condições de uso das estratégias de extensão de marca e de linha para que sejam lançadas com sucesso.

### 1.4 Objetivos Específicos

- I. Estudar os conceitos e valores atualmente utilizados para Marca
- II. Estudar os conceitos utilizados para Extensão de Marca e Linha
- III. Levantar dados sobre a utilização das estratégias de extensão de marca e linha
- IV. Identificar os requisitos para lançamento de tais estratégias

### 1.5 Metodologia

O trabalho foi realizado através de pesquisa bibliográfica e análise do conceito de Marca e *Branding*, assim como pesquisa bibliográfica e análise do conceito de Extensão de Marca e extensão de Linha.

Segundo Gil (2002 p.61):

Pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Não é aconselhável que textos retirados da Internet constituam o arcabouço teórico do trabalho monográfico.

Inclui-se também na metodologia a pesquisa documental de *cases* relacionados à extensão de marca. A pesquisa documental é semelhante à pesquisa bibliográfica, para Gil (2002, p. 62) a diferença é:

[...] a natureza das fontes, pois esta forma vale-se de materiais que não receberam ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser re-elaborados de acordo com os objetos da pesquisa. Além de analisar os documentos de “primeira mão” (documentos de arquivos, igrejas, sindicatos, instituições etc.), existem também aqueles que já foram processados, mas podem receber outras interpretações, como relatórios de empresas, tabelas etc.



## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 O que é uma Marca?

Segundo Philip Kotler (1996 p. 386):

Uma Marca é um nome, designação, sinal, símbolo ou combinação dos mesmos (na maioria das vezes), que tem o propósito de identificar os bens ou serviços de um vendedor ou grupo de vendedores e de diferenciá-los de concorrentes identificados da mesma forma por suas marcas.

Uma marca é uma identidade completa que traduz um conjunto de valores, e assim assume uma série de características no mercado, como dizem Martins e Blecher (1997):

Uma marca é um produto ou serviço ao qual foram dados, uma identidade, um nome e valor adicional de uma imagem de marca. A imagem é desenvolvida pela propaganda ou em todas as outras comunicações associadas ao produto, incluindo a sua embalagem.

De acordo com *Philip Kotler em Administração em Marketing (1996 p.337)* “Uma marca atinge seis níveis de significados no mercado, sendo esses: Atributos, Benefícios, Valores, Cultura, Personalidade e Usuário”.

A marca assume suas características de acordo com estes significados, devendo transmitir uma postura singular e consistente. Um ou mais destes significados devem ser adotados como principais, para diferenciação da marca. Philip Kotler (1996) também diz que “os significados de uma marca devem transmitir benefícios funcionais ou emocionais”. Por exemplo, “um Audi me faz sentir admirado” é um benefício emocional. Ou “sinto-me seguro ao andar em um Volvo” que é um benefício funcional.

Segundo Kapferer (2003, p. 20) “a marca é, de fato, o ponto de referência de todas as impressões positivas e negativas formadas pelo comprador”. Ao longo do tempo, quando se encontra com os produtos da marca, sua rede de distribuição, seu pessoal e sua comunicação, o cliente começa a criar uma relação com a marca, e essa relação entre o cliente e as marcas é o filtro na hora da decisão da compra para os consumidores.

## 2.2 Posicionamento

A postura que uma marca assume é a decisão de posicionamento dessa marca no mercado. De acordo com Ries e Trout (2002, p. 2) “posicionamento não é aquilo que você faz com um produto. Posicionamento é aquilo que você provoca na mente do cliente potencial”.

Podemos observar exemplos como a marca Volvo, que se posiciona claramente segundo a segurança de seus veículos. O posicionamento é a parte essencial da identificação da marca pelo público, e isso significa que deve ser claro, consistente e de fácil associação. Se a identidade de uma marca for composta de muitas características, porém nenhuma marcante, a identificação desta marca no mercado estará comprometida. Voltando ao mesmo exemplo Volvo, não temos dúvida quanto ao seu posicionamento, é simples, claro e consistente: segurança.

Apesar de podermos diferenciar o público de uma marca segundo vários aspectos, como geográfico, nível econômico, idade, etc, destacam-se duas grandes diferenciações de posicionamento que podemos ver em um mesmo segmento de mercado, são as diferenciações por preço, e por qualidade. Podemos ver dentro da marca corporativa *Accor Hotels*, essa diferenciação em duas sub marcas: A rede *Mercure*, que são hotéis cinco estrelas que se posicionam de acordo com a sua qualidade. Temos a rede *Íbis* também da rede *Accor Hotels* que são hotéis duas estrelas com o foco no preço mais baixo. Dois públicos bem distintos. Esses fatores fazem parte das decisões de posicionamento.

Segundo o ponto de vista de Roberto Martins (2000, p.44):

O posicionamento é o orientador das ações de comunicação e vendas das empresas para as suas marcas, e até de alguns países para os seus atributos e riquezas naturais... O objetivo do posicionamento é incorporar os atributos da oferta ao conceito da marca.

Então podemos dizer que o posicionamento é a definição de atributos, que incorporam uma personalidade para a marca, e que a identifica dentro do mercado.

Uma empresa pode levar anos para consolidar a sua imagem e posicionamento no mercado, é um processo de associação e empatia que se firma, através de todas as formas de interação da marca com o público.

### 2.3 Branding

Existe uma explicação histórica para o termo *branding*, que surgiu nos Estados Unidos:

A palavra em si foi cunhada para designar a ação de marcar o gado nas fazendas e pradarias, nos tempos do lendário velho oeste, quando os fazendeiros marcavam com suas iniciais os animais que haviam nascido em suas propriedades. Com o aumento da importância do conceito de marca e de gestão de marcas que aconteceu nos últimos anos, alguns autores passaram a empregar a mesma expressão para designar as tarefas voltadas para os processos de desenvolvimento, criação, lançamento, fortalecimento, reciclagem e expansão de marcas. (SAMPAIO, 2002, p.27)

Após a explicação histórica do termo *branding*, Sampaio acaba definindo o termo de maneira sintética, “como o conjunto das tarefas de marketing – incluindo suas ferramentas de comunicação – destinadas a otimizar a gestão das marcas.”

O *branding* tem a capacidade de tirar uma marca de uma posição exclusivamente econômica e colocá-la de maneira presente no cotidiano de seu público, fazendo esta marca fazer parte da cultura deste público. Assim conseguimos inserir uma marca na posição certa, de acordo com as necessidades e desejos do público de interesse.

A imagem da marca é construída por meio das mais diversas fontes: informações veiculadas pelos meios de comunicação, experiências no uso do produto, embalagem, identidade da empresa, promoção de vendas, propaganda, publicidade, relações públicas. (PINHO, 1996, p.51)

Toda essa comunicação é estudada para que o público alvo da organização receba as informações de acordo com o que foi estabelecido enquanto identidade da empresa. O processo de *branding* cria e administra através do marketing os atributos, valores, sentimentos e percepções conectados à marca. É importante ressaltar que os valores associados à marca podem ser tangíveis e intangíveis. Os valores tangíveis são funcionais e de fácil mensuração. Já os intangíveis são valores emocionais, e talvez os mais importantes na hora da decisão de compra pelo cliente. J.B. Pinho (1996) diz que “atributos intangíveis associados à marca garantem maior reconhecimento das diferenças entre as marcas mais importantes de uma categoria e, portanto,

causam maior impacto no comportamento do consumidor”.

## **2.4 Extensão de Marca**

É o termo utilizado quando uma marca decide usar seu nome para um produto ou serviço pertencente à outra categoria. Segundo Tavares (2008 p. 325) “A extensão de marca refere-se à ampliação de uma marca estabelecida para uma linha diferente de produtos, pertencente ou não à mesma classe de consumo ou empresa”.

A estratégia de extensão de marca traz benefícios, como a melhor aceitação do público ao associar o novo produto ou serviço à marca já reconhecida no mercado. O custo com criação e introdução da marca no mercado também é reduzido, visto que a extensão leva todas as características da marca mãe. Os custos com propaganda que seriam exigidos para a introdução de uma marca nova no mercado são muito reduzidos ao se utilizar a estratégia de extensão de marca. De acordo com Mauricio Calixto Tavares (2008, p. 325) “A extensão reduz custos para o lançamento de uma nova marca, riscos de fracassos dos novos produtos, promove o crescimento da empresa, inibe a ação da concorrência e permite sinergias nos investimentos de marketing”.

Empresas são capazes de construir uma imagem consistente no mercado, expressando-se pela marca. Esta marca é construída para representar a organização, e ela pode representar duas categorias diferentes no mercado. É possível observar as estratégias de extensão de marca e linha sendo utilizada por organizações reconhecidas internacionalmente na atualidade, por exemplo, a multinacional japonesa Honda, que tem sua logomarca em carros e motos. No âmbito nacional podemos observar a marca Sadia que tem registro desde 1947, e em 2002 tinha 680 produtos lançados no mercado, como considera Mauro Calixto Tavares (2008 p.326):

"[...] A Sadia tem adotado ao longo de sua vida a estratégia de marcas múltiplas com os nomes Qualy, Rezende, Miss Daisy, Só Frango e Wilson. O seu forte, contudo, são as estratégias de extensão de linha e de marcas capitalizadas pelo nome de marca guarda-chuvas Sadia."

## 2.5 Extensão de Linha

A extensão de linha, diferentemente da extensão de marca ocorre quando uma empresa pretende lançar um produto ou serviço diferente, porém na mesma categoria, com embalagem, cor, tamanho ou sabores diferentes.

A extensão de linha corresponde a utilização da marca em produtos idealmente relacionados à sua categoria, à mesma classe de consumo grupo de clientes, canais de distribuição ou a outros elementos da estratégia de marketing da própria empresa. (TAVARES, 2006, p. 319)

Podemos ver como exemplo a *Pepsi*, que lançou como extensão de linha a *Pepsi Twist* que contém suco de limão em seus ingredientes. O produto é dirigido aos mesmos consumidores da *Pepsi* convencional, possui todas as características do produto original, porém traz um novo elemento, no caso o suco de limão, que o diferencia da *Pepsi* originalmente conhecida.

Existem dois segmentos dentro da estratégia de extensão de linha, ela pode ser estreita, ou pode ser ampla. A extensão de linha estreita compreende na adição ou na eliminação de algum elemento pertencente ao produto. A extensão de linha estreita propõe o mesmo produto com características diferentes. Já a extensão de linha ampla visa lançar novos produtos pertencentes à mesma classe ou categoria. Podemos ver um exemplo na categoria de higiene bucal uma marca possuir cremes dentais e escovas de dente. Dois produtos distintos, pertencentes à mesma classe.

No Brasil, cada marca batiza, em média, seis diferentes produtos. A maioria dos lançamentos de novos produtos chega ao mercado com uma marca já reconhecida pelo consumidor. Veja a frequência com que isso ocorre em cada categoria na tabela 1.

**Tabela 1. LANÇAMENTOS E EXTENSÕES POR CATEGORIAS.**

Eletrodomésticos	93%
Eletrônicos	87%
Alimentos	76%
Higiene pessoal	64%

Fonte: Troiano Consultoria de Marca, disponível em [www.troiano.com.br](http://www.troiano.com.br) - 2009

## 2.6 Problemática: Extensão de marca e linha

Existe um fenômeno que pode ocorrer quando é feita opção pela estratégia de extensão de linha ou de marca, e a ação traz um resultado reverso, enfraquecendo a marca como um todo. Segundo TAVARES, 2008, p. 326 “A adoção de extensões, embora a princípio se mostre vantajosa, precisa ser vista com reservas. Ambas apresentam vantagens, mas requerem cuidados, para que possam contribuir para a saúde a longo prazo da empresa.”

A marca lançada como extensão nem sempre alcança o mesmo desenvolvimento e aceitação no mercado que uma marca nova alcança. Tavares (2008) confirma que a comparação dos ganhos de mercado dos produtos lançados com nomes de marcas novas com a dos produtos lançados com nomes de marcas estabelecidas, permite prever um desempenho mercadológico superior dos produtos lançados com novas marcas, devido a sua maior participação relativa de mercado.

A construção de imagem de uma marca nova é um processo delicado que envolve custos de comunicação. Estes custos podem ser minimizados ao se lançar uma extensão, pelo fato da marca principal já ser reconhecida no mercado.

Uma extensão de marca envolve risco. [...] Extensões de marca como a meia calça da BIC fracassou rapidamente. [...] Além do mais, um nome de marca não pode ser apropriado para um novo produto em particular, mesmo se este forem feito e satisfatório. Um nome de marca pode perder seu especial posicionamento na mente do consumidor devido à super utilização [...] isto é chamado de ‘armadilha’ da extensão de linha. (KOTLER, 1996. p. 326)

Se a utilização da estratégia de extensão de marca fracassar, serão acarretados maiores danos à organização do que a estratégia de extensão de linha poderia causar, pois uma extensão de marca pode interferir diretamente no posicionamento da marca mãe no mercado. É possível que a extensão agregue valores em excesso à marca, podendo ser positivos ou até valores negativos, os quais poderão ser incompatíveis com o posicionamento da marca original.

Estima-se que aproximadamente metade dos novos produtos introduzidos anualmente nos supermercados corresponda à estratégia de extensão de marca e linha, contudo, ela não garante

necessariamente o seu sucesso. Estudo revelou que 27% das extensões de linha fracassavam. (TAVARES, 2008. p.318.)

A partir desta problemática, podemos entender as conseqüências das estratégias de extensão de marca e linha à partir dos efeitos positivos e negativos, e assim, estipular os principais fatores de risco e cuidados a serem tomados na hora da tomada de decisão por alguma dessas estratégias.

Normalmente a escolha das estratégias de extensão de marca e linha visa o aumento da participação de mercado, a conquista de novos mercados e a diversificação.

### **3. EFEITOS POSITIVOS E NEGATIVOS**

#### **3.1 Efeitos Positivos**

A viabilização das compras dos primeiros produtos pode acontecer por futuros consumidores potenciais com a utilização de um nome já reconhecido de maneira positiva no mercado. Resumidamente, uma marca reconhecida tem maior capacidade de transmitir confiança para os consumidores do que uma marca nova, sem valores reconhecidos no mercado.

A extensão de linha tem a capacidade de complementar algum eventual elemento faltante na marca original. Muitas empresas optam pela estratégia de extensão de linha para adicionar algum ingrediente ao seu produto, e assim ganhar a aceitação de um novo público.

A extensão pode agregar valores de associação à marca mãe, facilitando a memorização da marca, como considera Tavares (2008) a extensão pode “criar associações úteis ou plataforma para o crescimento futuro que uma marca nova não poderia propiciar, e facilitar o processo decisório do consumidor pelo estabelecimento de associações compartilhadas com a marca”.

Um dos efeitos positivos que pode ser alcançado através da estratégia de extensão de marca e de linha é a redução dos impactos de um novo produto lançado pelos concorrentes. Uma linha de produtos diversificada e mais ampla proporciona mais opções ao consumidor, e aumenta a probabilidade de escolha pela marca.

Segundo TAVARES, 2008. p. 326 “A empresa precisa, contudo, estabelecer qual o papel da extensão da marca ou de linha em sua estratégia”.

#### **3.2 Efeitos Negativos**

Avaliando os pontos negativos, podemos ver a divergência que existe entre as opiniões de autores acerca do mesmo tema. Roberto Martins (2000) se mostra mais cauteloso ao citar que “[...] qualquer executivo medianamente informado já deveria saber que as extensões de marca, ou de linha de produtos, não são suficientes para substituir os ganhos promovidos pelos produtos de origem”.

Roberto Martins chama a atenção para o fato de a empresa pode estar de precipitando ao querer aumentar a sua fatia de mercado através de extensões.



A medida terá efeito positivo para os novos consumidores da marca, bem pouco familiarizados com os valores antigos do nome, um movimento clássico de reposicionamento que descarta os consumidores tradicionais, de olho na nova legião de compradores. (Martins, R. 2000 p. 20)

Com a adoção das estratégias de extensão pode-se considerar um possível efeito negativo que propicia a diluição da marca ou enfraquecimento da lógica de linha. Desta maneira os efeitos podem ser opostos ao esperado. Maurício Tavares, que defende em uma de suas obras a estratégia de extensão, também recomenda cuidados que devem ser tomados em relação aos seguintes possíveis efeitos negativos:

Redução da lealdade dos consumidores à marca, estagnação ou perda da participação de mercado, empobrecimento das relações com os elos da cadeia produtiva que podem se estender dos fornecedores aos canais de distribuição, maiores oportunidades à competição pela lacuna deixada pela extensão malsucedida e os custos incorridos pelos lançamentos malsucedidos da extensão. (TAVARES, 2008 p. 327)

Os possíveis efeitos negativos são bastantes assustadores devido à gravidade das consequências geradas por extensões malsucedidas. Jaime Troiano em seu artigo A Grande Família: Ampliando os domínios da marca, disponível em [www.troiano.com.br](http://www.troiano.com.br), compara a marca com uma grande família, no sentido das extensões de linha. O autor cita como exemplo o caso da Melitta, que estendeu sua linha de produtos de filtros para o café, a cafeteira, o jarro, transformando a marca em uma família de produtos. O efeito negativo de um produto acaba causando uma má impressão do sobrenome da família, fazendo uma analogia com base no artigo de Jaime Troiano.

#### 4 FATORES ESSENCIAIS PARA O SUCESSO DAS EXTENSÕES

Com todos os riscos, que a utilização das estratégias de extensão pode propiciar, são necessários alguns cuidados para que a empresa não acabe lançando um produto ou serviço que prejudique a imagem da marca como um todo. Analisando a diferença de opinião entre os autores, pode-se dizer que Maurício Tavares acredita no lançamento com sucesso de tais estratégias, porém Roberto Martins, assim como autores internacionalmente conhecidos como Philip Kotler se mostram mais receosos para a utilização dessas estratégias. Também se pode dizer que mesmo com as opiniões diferentes, e praticamente opostas ao tema, todos os autores explicitam qual a principal ameaça ao se adotar estratégias de extensão de marca e linha. Basicamente, o ponto em que os autores se identificam se resume na incoerência causada pela extensão, em relação ao posicionamento inicial da marca. Ou seja, a quebra da imagem de marca já estabelecida no mercado. Todo o processo de *branding* é feito constantemente e cautelosamente para que a marca comunique uma mensagem clara e consistente. Esta clareza e consistência podem se perder quando se adiciona à marca, uma extensão cuja proposta não é completamente compatível com a identidade da marca mãe. Se a proposta da marca estendida não tiver boa aceitação no mercado, o processo de construção da marca mãe, e toda sua aceitação são comprometidos.

O principal cuidado que se deve tomar é com o enfraquecimento do posicionamento inicial da marca, ou da linha de produtos. Podemos ver o *case* da meia calça BIC, que é citado por Philip Kotler, seu fracasso se deve ao excesso da mudança de foco em seu negócio inicial.

Deve-se reparar na lealdade dos consumidores à marca, como afirma David Aaker (1996) “Todo esforço deve começar por uma avaliação do significado da marca na mente dos potenciais consumidores. É preciso lembrar o que deu credibilidade à sua marca”. O que uma vez deu credibilidade à marca não deve jamais ser alterado pela extensão.

## 5 METODOLOGIA

Um dos fatores que motivam este trabalho é o fato de organizações reconhecidas terem passado por experiências através de suas extensões que foram extremamente negativas, e outras que atualmente investem neste tipo de estratégia. Desta maneira, para fundamentar a discussão sobre as extensões de marca e de linha, serão expostos três *cases* que trazem experiências de empresas bastante conhecidas.

Os *cases* expostos são, consecutivamente, o da Coca-Cola com o lançamento da New Coke, a do Açúcar União que aposta na utilização da estratégia de extensão de linha e atualmente está lançando algumas extensões no mercado, e por último, a Faber-Castell que tem 248 anos de existência e possui inúmeras extensões de linha. Estes *cases* foram escolhidos de acordo com o que cada um ilustra em relação ao problema levantado neste trabalho, por exemplo, a Coca-Cola foi escolhida por ser uma das marcas mais famosas mundialmente e ter cometido um erro apontado neste trabalho. O caso da União foi de extrema importância pois mostra um fracasso em uma de suas extensões, aspecto superado pois são feitos investimentos na área atualmente. A Faber-Castell é uma empresa que há mais de dois séculos vem crescendo, principalmente no Brasil, diversificando as suas linhas de produtos, e atualmente também está apostando na extensão de marca.

Após a exposição de cada *case* será feita uma análise que levará em consideração os fatores particulares de cada empresa, para apontar a causa do fracasso da estratégia de extensão ou para apontar quais são os benefícios que se pode esperar das extensões.

Todos os *cases* expostos neste trabalho foram retirados de [www.casesdesucesso.files.wordpress.com](http://www.casesdesucesso.files.wordpress.com) e estão disponíveis também em [www.mundodomarketing.com](http://www.mundodomarketing.com).

## 6 ANÁLISE DE CASES

### 6.1 Coca Cola - *New Coke*

Em 1985, a Coca-Cola cometeu um impressionante erro de marketing. Após 99 anos de sucesso, deixou de lado sua antiga regra "não mexa com a Mãe Coca" e abandonou sua fórmula da coca-cola original. Em seu lugar, surgiu a *New Coke*, com um gosto mais doce e suave.

A empresa anunciou o novo sabor com uma verdadeira festa de propaganda e publicidade. A princípio, em meio à grande divulgação, a *New Coke* vendeu bem. Mas as vendas logo caíram, a medida que um público atônito reagia.

A Coca-Cola começou a receber grandes quantidades de cartas e mais de 1.500 telefonemas diários de consumidores irados. Um grupo chamado "*Old Cola Drinkers*" iniciou protestos, distribuiu camisetas e ameaçou abrir um processo para que a Coca-Cola trouxesse de volta a fórmula antiga. Após apenas três meses, a Coca-Cola trouxe a antiga coca de volta. Agora denominada "*Coke Classic*", era vendida lado a lado com a *New Coke* nas prateleiras dos supermercados. A empresa disse que a *New Coke* iria continuar sendo sua marca principal, mas os consumidores tinham uma idéia diferente. No final de 1985, o numero das vendas da *Classic* batia o da *New Coke* nos supermercados por dois a um. Em meados de 1986, as duas maiores fontes de renda da empresa, McDonald's e Kentucky Fried Chicken, tinham voltado a servir a *Coke Classic* em seus restaurantes. Uma reação rápida salvou a empresa de um desastre em potencial. Ela aumentou seus esforços em favor da *Coke Classic* e reduziu a *New Coke* a um papel secundário, de apoio. Em 1987, a *Coke Classic* era novamente a sua principal marca e o líder dentre os refrigerantes dos EUA.

A *New Coke* tornou-se a "marca de ataque" da empresa - sua arma contra avanços da Pepsi. Os anúncios da empresa ousadamente comparavam o gosto da *New Coke* com o da Pepsi. Ainda assim, a *New Coke* conseguiu urna parcela de apenas 2% do mercado. Em 1989, a *Coke Classic* vendia mais do que a *New Coke* em uma proporção de 10 para 1. Na primavera de 1990, a empresa mudou a embalagem da *New Coke* e a relançou com um novo nome: *Coke II*. No entanto, a maioria dos especialistas previu que a empresa iria

simplesmente deixaria a marca desaparecer de cena. Por que a *New Coke* foi introduzida? O que deu errado? Muitos analistas culpam a pesquisa de mercado malfeita pelo erro.

No começo dos anos 80, embora a Coca-Cola ainda fosse a líder do mercado, ela estava lentamente perdendo terreno para a Pepsi. Durante anos, a Pepsi construiu, com sucesso, o "Desafio Pepsi", uma série de testes transmitidos pela televisão, demonstrando que os consumidores preferiam o sabor mais doce da Pepsi. No começo de 1985, embora a Coca-Cola ainda fosse a líder do mercado total, a Pepsi detinha a maior parcela dos supermercados, com uma vantagem de 2%. (Não parece muito, mas 2% do enorme mercado de refrigerantes significa 600 milhões de dólares em vendas no varejo). A Coca-Cola tinha de fazer alguma coisa para deter o avanço da concorrente - a solução parecia ser mudar o seu sabor.

A Coca-Cola começou a maior pesquisa de mercado para um novo produto já feita na história da empresa. Ela gastou mais de dois anos e quatro milhões de dólares em pesquisas antes de definir a nova fórmula. Conduziu cerca de 200.000 testes para definir o sabor do refrigerante - 30.000 só para a fórmula final. Em testes em que não se dizia ao entrevistado o nome dos refrigerantes oferecidos, 60% dos consumidores preferiram a *New Coke* em lugar da antiga e 52% consideraram-na melhor que a Pepsi. As pesquisas mostravam que a *New Coke* seria uma vencedora. Então, a empresa a lançou no mercado certa do seu sucesso. Considerando-se tudo isto, o que aconteceu?

Analisando os dados, podemos ver que a pesquisa de mercado da Coca-Cola foi conduzida de uma maneira errônea. A pesquisa procurava saber, unicamente, a reação das pessoas ao sabor; não se preocupou em explorar os sentimentos dos consumidores diante da idéia de que eles deveriam abandonar a velha Coca e substituí-la por uma nova versão. A pesquisa não levou em consideração os dados *intangíveis* - O nome da Coca-Cola, sua história, embalagem, sua herança cultural e sua imagem. Para muitas pessoas, a Coca-Cola é um símbolo americano, tal como o *hot-dog*, o *baseball* e a torta de maçã. O significado simbólico da Coca-Cola provou ser mais importante para muitos consumidores do que o seu sabor. Uma pesquisa

de mercado mais completa e minuciosa teria detectado essas importantes emoções.

Os gerentes da Coca-Cola podem ter feito um julgamento equivocado ao interpretar a pesquisa e planejar suas estratégias de acordo com ela. Por exemplo, eles consideraram o dado de que 60% dos consumidores preferiram o sabor da *New Coke*. Como um sinal de que o novo produto conquistaria o mercado – como um político que ganha urna eleição com 60% dos votos. Mas esse dado também mostrava que 40% ainda preferiam a Coca antiga. Ao abandoná-la, a empresa ignorou a grande parcela dos consumidores leais a Coca-Cola que não queriam uma mudança. A empresa teria feito melhor se tivesse deixado a Coca antiga em paz e introduzisse a *New Coke* como uma extensão da marca, como fez, posteriormente, com sucesso, com a *Cherry Coke* (STONER & FREEMAN, 1995)

Disponível em: [www.casesdesucesso.files.wordpress.com](http://www.casesdesucesso.files.wordpress.com)

### **Análise do caso**

Dentro deste *case*, é apontada uma dentre várias falhas que levaram ao fracasso do lançamento da *New Coke*. É enfatizada a falha da pesquisa de mercado, que deveria ter sido mais completa, a ponto de identificar se o sabor do refrigerante era o ponto mais forte na marca Coca-Cola. E não era.

Neste *case* é claramente possível identificar o fator de maior periculosidade quando se trata das estratégias de extensão: a confusão no posicionamento da marca, que se reflete em um estranhamento pelo seu público consumidor, que reprova a iniciativa do lançamento do novo produto, no caso a *New Coke*. A Coca-Cola tem uma imagem de marca muito consolidada e aceita por um público assustadoramente grande, qualquer mudança, por mais sutil que pareça, acaba gerando conflito no conceito que as pessoas já tem sobre o que é a Coca-Cola. A *New Coke* não foi uma mudança sutil, foi uma mudança radical, e por isso a má aceitação também se manifestou radicalmente.

A *New Coke* não foi uma estratégia de extensão de marca ou de linha primeiramente, foi uma tentativa de substituição da fórmula original em decorrência da crescente concorrência gerada pela Pepsi. Porém, é possível analisar o lançamento da *Classic Coke* logo depois do notável fracasso da *New*

*Coke* como uma extensão de linha derivada do produto principal (*New Coke*), que trazia todos os valores tangíveis e intangíveis que a Coca-Cola originalmente propunha. Logo após a *Classic Coke* ter ultrapassado o volume de vendas na proporção de 10 para 1 em relação à *New Coke* a empresa revolveu reformular a linha de produtos que não estava indo tão bem e mudou o nome para *Coke II*, transformando novamente a Coca-Cola original em seu produto principal. A *Coke II* passou a ser a extensão de linha, e os especialistas em marketing da Coca-Cola já previam que na verdade se tratava de um produto a ser esquecido ao longo do tempo, como a melhor saída para a falha estratégica antes cometida. Este fato ilustra a possível má aceitação do público em relação a uma nova linha de produtos. Mesmo que os produtos façam parte da mesma categoria dentro do mercado.

## 6.2 Açúcar União

O açúcar União completa 100 anos e amplia o seu portfólio para permanecer como uma marca forte na mente – e na mesa – do consumidor. Após passar por três grupos diferentes, a empresa mantém a sua essência oferecendo soluções para adoçar, mas mostra-se interessada em proporcionar alternativas para um consumidor que não quer abrir mão do sabor, mas está cada vez mais preocupado com a saúde e o bem-estar.

Entre as ações que fazem parte desta nova fase da União, agora sob o comando da Cosan depois de ter passado pela Copersucar e pelo Grupo Nova América, está o lançamento de açúcares orgânico, de baixa caloria e, até mesmo, adoçantes. A inovação unida à qualidade e ao respeito pelo consumidor são os pilares da marca, que completa um século em outubro deste ano sem perder a boa forma.

Outro ponto de sustentação importante para a União é a proximidade com os clientes. “O relacionamento é fundamental. A marca é um item vivo. Os livros de receitas e as embalagens temáticas criadas deram uma identidade para a União, algo que se constrói ao longo dos anos”, acredita Melchiades Donizeti Terciotti, Diretor Comercial de Mercado Interno da Cosan Alimentos, em entrevista ao Mundo do Marketing.

## **O sucesso de União Docelar**

Oferecer qualidade e estar próximo dos consumidores sempre foram preocupações presentes na história da União. A marca surgiu em 1910 quando os irmãos italianos Giuseppe e Nicola Puglisi Carbone juntaram-se a pequenos refinadores de São Paulo para formar uma única companhia e tornar o comércio de açúcar mais lucrativo na região. De lá para cá, o hábito de consumir açúcar União ultrapassou gerações.

Em 1958 foi criada uma das principais ações de relacionamento da marca, que viria a desempenhar um papel essencial na estratégia da companhia. Uma receita enviada pelo correio por uma consumidora originou a ideia do União Docelar. Hoje, o serviço de orientação tira dúvidas sobre receitas, ensina técnicas de culinária e ainda promove cursos presenciais e gratuitos no Espaço União, na capital paulista, e em eventos que têm a marca como parceira.

Foi também a partir das receitas testadas no União Docelar que surgiram os tradicionais livros de receitas da União. Atualmente, a coleção conta com 25 edições e, para muitas consumidoras apaixonadas pela culinária, é uma espécie de herança que passa de mãe para filha. Para comemorar o centenário, a empresa autorizou o uso de suas receitas à Gold Editora que, em parceria com a Avon, lança a “Coleção União Receitas de Sucesso”, comercializada até setembro de 2010.

Já no segundo semestre de 2010, a União prevê ações promocionais com foco nos pontos-de-venda, materiais personalizados, degustação e o lançamento de novos produtos para aumentar o portfólio da marca.

Em 100 anos de história, no entanto, a marca também teve os seus tropeços. Em 2003, quando ainda pertencia a Copersucar, um estudo feito pela empresa resultou no lançamento de barrinhas de cereal. Hoje, a companhia não conta mais com a linha, que pode ser considerada um erro estratégico. “A União é uma marca essencialmente de açúcar, que remete à energia e à caloria. A barra de cereal é exatamente a antítese disso. É um produto leve, pouco calórico”, aponta Jaime Troiano, Sócio-Diretor da Troiano Consultoria de Marca, em entrevista ao Mundo do Marketing. Segundo o consultor, o principal erro da União foi entrar em um mercado que não corresponde às características da marca e lançar um produto que não fazia parte da chamada



“gôndola mental” do consumidor. Um dos casos de sucesso famosos nesse sentido é o da marca Dona Benta, que ampliou sua linha, antes composta apenas por farinha de trigo, e hoje conta com fermento, massas para preparo de bolo, pães de queijo, macarrão instantâneo e lasanha.

### **Marca quer atender todas as demandas do consumidor**

O investimento nas barrinhas, entretanto, já sinalizava uma tendência a ser seguida pela União: oferecer produtos alinhados com o conceito de bem-estar e saúde, o que começa a se concretizar com o lançamento recente dos açúcares União Orgânico, União Demerara, União Light Stevia e, até mesmo, do adoçante União Diet Sucralose.

“Esse conceito está inserido no que acreditamos ser o futuro da marca. Há três anos procuramos incentivar o consumo consciente, com os prazeres do açúcar associados a uma dieta equilibrada. Por isso, lançamos produtos com menos calorias, como o açúcar light”, explica o Diretor Comercial da Cosan.

A empresa também patrocina eventos que incentivam o consumidor a não ter uma vida sedentária, como caminhadas, corridas e iniciativas esportivas amadoras. Há dois anos, a companhia conta ainda com a consultoria de profissionais da área médica, como nutricionistas, para orientar sobre as alternativas mais adequadas para cada estilo de vida do consumidor, o que deu origem a versões como o orgânico e o demerara.

“Estamos preparados para atender o crescimento da demanda que vier para estes produtos. Hoje, o açúcar tradicional ainda é responsável pelo maior volume de vendas, mas o light cresce quase que 25% ao ano”, conta Terciotti. Sobre as barrinhas de cereal e outras possíveis extensões de marca, o executivo afirma que não é o foco da União no momento, mas também não desconsidera a possibilidade.

“As barras de cereal foram descontinuadas porque não estavam alinhadas com a estratégia da União, que é de investir no crescimento das soluções de adoçamento. Porém, isso não significa que não possamos relançá-las no futuro”, diz.

Fonte: Sylvia de Sá, 2010. Disponível em [mundodomarketing.com.br](http://mundodomarketing.com.br)

## **Análise do caso**

A marca União completa 100 anos no mercado em outubro de 2010, e aposta na extensão do seu mix de produtos como estratégia, lançando açúcares orgânicos de baixa caloria e adoçantes. O investimento nas estratégias de extensão não procura apenas conquistar uma fatia nova de mercado, procura também inovar para seu público atual, a fim de permanecer na lista de compras. A aposta da marca União em extensão de linha mostra claramente esta meta.

Os novos produtos a serem lançados, são produtos pertencentes à mesma categoria do produto principal da União, que é o açúcar. Hoje, com 100 anos de experiência a União tem um bom motivo para lançar uma extensão de linha que não desvirtue as características do produto principal (açúcar). Como é narrado no *case*, em 2003 houve a tentativa de lançamento de uma extensão, inovadora: as barrinhas de cereal. Uma extensão que não aparentava ter nenhum problema, visto que a marca já era reconhecida no mercado a um considerável tempo. Jaime Troiano aponta o erro principal, que é o fato de barras de cereal transmitirem uma imagem de produtos baixa caloria, enquanto o açúcar União jamais será relacionado a um produto de baixa caloria. Um *case* de extensão que fracassou, de uma grande marca. Mais uma vez a causa do insucesso da ação se deu pelo enfraquecimento da proposta inicial da marca.

Um ponto válido de se enfatizar é o fato da extensão das barras de cereal ter sido considerada pela própria empresa um “erro estratégico” em 2003, em 2010 no centenário da empresa, a aposta é na extensão do mix de produtos para açúcares orgânicos de baixa caloria e adoçantes. Fato que indica o forte potencial das extensões quando bem utilizadas. A questão está efetivamente ligada ao estudo dos impactos gerados pelo lançamento da extensão no público. Se esses impactos podem ou não interferir na proposta inicial da marca.

### **6.3 Aos 248 anos, Faber Castelli ainda inova**

“Em uma folha qualquer eu desenho um sol amarelo...”. Esta música embalou um clássico comercial de TV na década de 1980 e provavelmente foi veiculada centenas, milhares de vezes, principalmente em período de volta às

aulas. Aliás, o período de volta às aulas é sempre a mesma coisa. Na hora de comprar o material escolar dos filhos, os pais se desdobram para achar o livro, o caderno, o estojo, a cola, entre muitos outros itens. Mas será que nesta hora os consumidores pensam em uma marca específica? Quando a lista mostra os materiais que os pequenos alunos precisarão ter durante o ano, uma das primeiras marcas que nos vêm à cabeça é a Faber Castelli. Pudera, com mais de duzentos anos de existência, o Grupo Faber Castelli é referência no mercado e está engajado nas atuais políticas de sustentabilidade e preservação do meio ambiente, uma vez que a companhia planta a madeira que utiliza para fabricar seus lápis.

No Brasil, a companhia instalou sua maior subsidiária em 1930 e ganhou também o mercado adulto em diversos países através de produtos voltados para o mercado executivo, além de uma linha de luxo, a Graf von Faber-Castell. Com histórico de forte presença na TV, atualmente a marca investe em espaços como a Internet para divulgar produtos a uma gama maior de consumidores, além de oferecer entretenimento e cultura aos internautas.

O Grupo Faber Castelli possui raízes na Alemanha e foi fundado por Kaspar Faber, em 1761. Pioneira em instrumentos de escrita, a companhia atingiu a liderança de mercado através da preocupação com a qualidade e com o desenvolvimento de novos produtos.

A Faber Castelli Brasil está sediada em São Paulo há quase 80 anos e emprega cerca de três mil trabalhadores que produzem anualmente 1,8 bilhão de lápis. Com uma linha de aproximadamente mil produtos, a Faber Castelli ganhou o Brasil e outros 70 países. Mas, de acordo com Elaine Mandado, gerente de serviços e Marketing da Faber Castelli Brasil, o maior diferencial da empresa é ser a única no mundo a plantar madeira para produzir seus EcoLápis. “Esta é uma importante característica que a distingue dos demais fabricantes mundiais deste produto”, conta em entrevista ao Mundo do Marketing.

Esta iniciativa da Faber Castelli começou em 1989, em Minas Gerais, e hoje as plantações equivalem a 10 parques florestais, dentro de uma área de cerca de nove mil hectares. Mas nem tudo são lápis. Aproximadamente 2.300 hectares deste espaço são de preservação permanente para que o restante

sirva para a plantação de *Pinus Caribaea*, matéria-prima do EcoLápis Faber Castelli.

Para não depender apenas das vendas de material escolar, a Faber Castelli conta com uma extensa linha de produtos voltados para o público jovem e adulto, além dos Kits Criativos - desenvolvidos para aguçar a criatividade da criança - e de produtos de maquiagem distribuídos para empresas de cosméticos de 14 países.

Para gerar receita durante o ano, a companhia oferece também produtos de luxo através da marca Graf Von Faber Castelli. E quanto à crise que chega ao Brasil, Elaine é otimista: “A Faber- Castell Brasil está atenta aos movimentos do mercado global, mas continua com suas principais atividades em ritmo normal”.

Com crise ou sem, o certo é que a Faber Castelli continuará contribuindo com a preservação do meio ambiente graças à política ambiental implantada no Brasil, continuando a ser a marca certa para escrever, desenhar, pintar... e agora teclar.

Fonte: Thiago Terra, disponível em [www.mundodomarketing.com.br](http://www.mundodomarketing.com.br)

### **Análise do caso**

A Faber Castelli está se posicionando claramente de acordo com a sustentabilidade, que é uma das formas de posicionamento que mais vem sendo adotada a medida que o tempo passa e a consciência ambiental se desenvolve na sociedade. Esta medida de posicionamento está diretamente relacionada ao seu produto principal que é o lápis de madeira. O lançamento de uma linha de canetas feitas de plástico por exemplo, teria forte chance de fracassar pois não condiz com o posicionamento que a empresa está adotando, portando confundiria seu público.

Além do lápis de madeira, existem extensões que acompanham o produto inicial na lista de materiais no começo do ano escolar, que são os estojos, as borrachas, colas, apontadores, etc. Acontece que o período de vendas destes produtos é limitado e a Faber Castelli investiu na extensão de marca como maneira de alavancar as vendas nas outras épocas, como é dito no *case*, “para não ficar dependendo apenas das vendas do material escolar...”. É interessante notar a diferença entre as extensões de linha da

Faber Castell, que se baseiam em materiais escolares e a extensão de marca citada no texto, Graf Von Faber Castell que vende artigos de luxo. Um segmento distinto do outro. Um caso claro de extensão de marca.

## 7 CONCLUSÃO

As estratégias de extensão de marca e de linha já existiam desde 1960, apesar de terem se tornado uma prática constante a partir de 1980. Desde o início do uso dessas estratégias houve muitos casos com resultados diferentes, apontando benefícios gerados pelas extensões e malefícios gerados pelas mesmas. Diversos autores defendem o uso das extensões, assim como muitos outros se posicionam contra esta prática. Philip Kotler em 1996 considerava o uso das extensões, porém alertava para as famosas “armadilhas de extensão de linha”. Desta polêmica surgem algumas respostas para o fracasso das extensões, que estão na maioria das vezes relacionadas à incoerência da proposta do novo produto com a proposta do produto original, por mais sutil que seja. Este erro faz com que a marca perca a consistência de seu posicionamento, que levou anos para se consolidar.

As extensões trazendo benefícios e malefícios, a questão se torna como explorar de maneira efetiva os benefícios trazidos, reduzindo os fatores de risco. Mesmo com as questões levantadas pelos fracassos de algumas extensões, atualmente, a utilização dessas estratégias está em crescimento no mercado. Jaime Troiano (2010) afirma “O século XXI não será o século de criação de novas marcas, será o século da ampliação ou maximização do uso das marcas já estabelecidas.” Ou seja, estamos vivendo um momento de crescimento das extensões, e exatamente por se tratar do crescimento desta tática, que as questões negativas também devem ser analisadas com maior ênfase.

A questão da validade do uso da estratégia de extensão é uma discussão passada. Em 2010, com o significativo aumento dessa tática, a questão se torna identificar quais são os reais impactos que as extensões geram para a marca, sejam esses positivos ou negativos. O case analisado da União demonstra como as extensões podem ter o valor de manter fiel o público da marca, além de apenas visar o crescimento de mercado. As extensões ao longo dos anos também mostram que o sucesso da extensão é completamente dependente do sucesso da marca-mãe. Quanto mais sólida for a imagem da marca no mercado, melhor será o suporte às novas linhas. Assim, as extensões podem ser uma maneira de beneficiar a marca original.

## 8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É importante considerar, primeiramente, que existe tanto a possibilidade da utilização das estratégias de extensão de marca ou de linha obterem sucesso, como também existe a possibilidade das mesmas fracassarem. Tais estratégias foram muito criticadas ao longo dos anos por especialistas em marketing, que apontam em maioria um motivo principal que leva ao fracasso das extensões: a mudança involuntária de posicionamento. É importante, porém, ressaltar que vivemos uma época em que cada vez mais as organizações estão associando o seu valor de marca a outros produtos e serviços, alguns chamam esse período de “a época das extensões”, o que certamente prova a eficiência dessas estratégias atualmente.

Ao longo deste trabalho foi possível responder a pergunta que foi a principal polêmica em relação às extensões de marca e de linha de maneira positiva. É possível beneficiar uma organização através de extensões de marca e linha. Existem também, limitações e cuidados que devem ser levados em consideração para que as extensões não acabem prejudicando a marca mãe, depreciando seu valor. O posicionamento original da marca jamais deverá ser afetado por alguma de suas extensões.

As críticas feitas por diferentes especialistas, além dos *cases* de extensões que fracassaram comprovam as limitações que existem nesta área. As limitações mudam de acordo com o mercado e são necessários estudos constantes sobre estas limitações para que seja possível entender o que é importante para uma extensão de marca ou de linha dar certo.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David. *Criando e administrando marcas de sucesso*. São Paulo: Futura, 1996.

BORTOLAN, M. S. TELLES, R. O desafio do reposicionamento de marcas. *Revista da Escola Superior de Propaganda e Marketing*, set/out de 2003.

KAPFERER, J. N. *As marcas, capital da empresa: criar e desenvolver marcas fortes*. Porto Alegre, Bookman, 2003.

KOTLER, P. *Princípios de Marketing*. 7 Ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KOTLER, P. *Administração de Marketing: a edição do novo milênio*. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. *Administração de Marketing*. 4ª edição, São Paulo, Atlas S.A., 1996.

MARTINS, ROBERTO. *Branding: um manual completo para você criar gerenciar e avaliar marcas*. 3 ed. São Paulo, 2000.

RIES, A. TROUT, J. *Posicionamento: a batalha por sua mente*. São Paulo: Makron Books, 2002.

SÁ, S. União, 100 anos e ainda inovando. *Mundo do Marketing*. Retirado do sítio: [www.mundodomarketing.com.br](http://www.mundodomarketing.com.br) em 27 de outubro de 2010.

SAMPAIO, Rafael. *Marcas de A a Z*, Campus, 2002.

STONER, James A F., FREEMAN, R. Edward, *Administração*. Rio de Janeiro: PHB, 1995. Retirado do sítio: [www.casesdesucesso.files.wordpress.com/](http://www.casesdesucesso.files.wordpress.com/) em 27 de outubro de 2010.

TAVARES, M. *Gestão de Marcas Construindo Marcas de Valor*, 2008.

TERRA, T.: Há 248 anos a Faber Castell ainda inova. *Mundo do Marketing*. Retirado do sítio: [www.mundodomarketing.com.br](http://www.mundodomarketing.com.br) em 27 de outubro de 2010.

TROIANO, J. Troiano consultoria em gestão de marca. Disponível no sítio: [www.troiano.com.br](http://www.troiano.com.br)